

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 338.331.5

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління розвитком персоналу ІТ підприємства в
сучасних умовах
(на прикладі ТОВ «Датаробот Україна»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-61М
НІМУХА ЮЛІЯ КОСТЯНТИНІВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Т.В. _____

Рецензент: професор кафедри теоретичної та
прикладної економіки,
д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
НІМУСІ ЮЛІЇ КОСТЯНТИНІВНІ

1. Тема дисертації: «Управління розвитком персоналу ІТ підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Датаробот Україна»)»

науковий керівник дисертації: Лазоренко Т.В., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління розвитком персоналу ІТ підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ІТ галузі.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст розвитку персоналу підприємства;
- визначити базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові;
- дослідити науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна»;
- провести діагностику системи управління розвитком персоналу підприємства;
- провести оцінювання кадрового потенціалу підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні альтернативи розвитку персоналу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна»;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) складові процесу розвитку персоналу в ІТ галузі;
- 2) організація процесу розвитку персоналу;
- 3) напрямки розвитку персоналу в ІТ галузі;
- 4) схема управління процесом навчання персоналу;
- 5) оцінка складу і структури персоналу ТОВ «Датаробот Україна»;
- 6) динаміка руху персоналу ТОВ «Датаробот Україна»;
- 7) структура кадрового потенціалу ТОВ «Датаробот Україна»;
- 8) стратегічні альтернативи розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна»;
- 9) етапи впровадження «assessment-центру»;
- 10) модель системи моніторингу розвитку персоналу;
- 11) динаміка показників оцінки ефективності економічної діяльності;
- 12) прогнозні наслідки впровадження запропонованої системи моніторингу.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях» у Науково-теоретичний журнал «Молодий вчений» (фахове видання);
- 2) Тези «Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях» у Збірнику тез учасників VIII Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 - 21.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму розвитку персоналу ІТ підприємства	22.11.2017 - 10.01.2018	
3.	Аналіз стану та тенденцій розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна»	25.01.2018 - 15.02.2018	
4.	Оцінювання проблем в розвитку кадрового потенціалу та їх вплив на економічну діяльність підприємства	17.02.2018 - 16.03.2018	
5.	Виявлення стратегічних альтернатив розвитку персоналу підприємства	17.03.2018 - 21.03.2018	
6.	Формування механізму покращення якості розвитку персоналу ІТ підприємства та програми його впровадження для ТОВ «Датаробот Україна»	25.03.2018 - 05.04.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	06.04.2018 - 10.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	11.04.2018 - 16.04.2018	

Студент

Німуха Ю.К.

Науковий керівник дисертації

Лазоренко Т.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком персоналу ІТ підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Датаробот Україна»)» містить 98 сторінок, 13 таблиць, 13 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком галузі інформаційних технологій. Конкуренція постійно зростає, тому обов'язковою умовою успішного функціонування підприємства та його розвитку стає забезпечення високого рівня системи управління розвитком людських ресурсів. Знання та правильне використання інформаційних технологій, розуміння тенденцій на ринку суттєво покращують продуктивність праці, відкривають нові можливості та дозволяють втриматись на ринку. З огляду на це, виникає потреба розроблення механізму покращення якості кадрового потенціалу на підприємстві.

Мета роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства в ІТ галузі.

Завдання дослідження. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- поглибити теоретичні положення щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу в ІТ галузі;
- проаналізувати особливості та тенденції розвитку персоналу ІТ підприємств в Україні;
- систематизувати основні показники, що відображають стан розвитку кадрового потенціалу на ІТ підприємствах;
- запропонувати стратегічні альтернативи вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення шляхів фінансового забезпечення розвитку персоналу підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ІТ підприємств.

Предметом дослідження теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ІТ галузі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.

У магістерській дисертації було використано такі методи та прийоми дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних

категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ІТ підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи моніторингу розвитку персоналу в умовах управління підприємством в галузі інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів, викладених в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, полягає у розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування механізму вдосконалення управління розвитком персоналу, а також ефективності використання кадрового потенціалу у ТОВ «Датаробот Україна». Наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у господарській діяльності ТОВ «Датаробот Україна».

Апробація результатів роботи. Розроблені в дипломній роботі другого (магістерського) рівня вищої освіти рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу підприємства були представлені на розгляд керівництву ТОВ «Датаробот Україна», яким визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих пропозицій в розвитку управління персоналом (акт впровадження №145/4 від 21.03.2018 р.).

Ключові слова: розвиток персоналу, управління, моніторинг, кадровий потенціал, інформаційні технології.

ABSTRACT

Master's thesis on «Management of IT personnel development in modern conditions, on the example of "Datarobot Ukraine" Ltd.» includes 98 pages, 13 tables, 13 drawings, 1 attachment. The bibliography list consists of 60 items.

The relevance of the topic of research is determined by the rapid development of the field of information technology. Competition is constantly growing, therefore the maintenance of a high level of human resources development management system is a prerequisite for successful operation of the enterprise and its development. Knowledge and skillful use of information technology, understanding market trends significantly improve productivity, open up new opportunities and allow you to stay in the market. In view of this, there is a need to develop a mechanism for improving the quality of human resources in the enterprise.

industry.

Objectives The purpose of the work is to reveal effective tools and improve the practical recommendations for the use and development of human resources of the enterprise in the IT

of the study. The purpose of the research has caused the necessity of solving the following problems:

- to deepen the theoretical provisions for ensuring the development of human resources in the IT industry;
- analyze the peculiarities and trends of IT staff development in Ukraine;
- to systematize basic indicators that reflect the state of development of human resources in IT enterprises;
- to propose strategic alternatives for improvement of the personnel development system of the enterprise and to substantiate the mechanisms for their implementation;
- to develop recommendations for improving the financial support for the development of personnel of enterprises.

The object of the research is the processes for managing the development of IT personnel.

The subject of the study is theoretical and applied aspects of improving the management of personnel development in the IT industry.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the study is a systematic approach to the complexity of knowledge of processes, fundamental scientific positions, and the work of foreign and domestic scientists on improving the efficiency of the use of human resources in the enterprise.

In the master's thesis the following methods and techniques of research were used: systematization and generalization (definition of economic categories, their interrelations, formation of conclusions and proposals); monographic and system-structural analysis (for the economic substantiation of the tasks); calculation-constructive (definition of ways of development of processes taking into account the change of interconnected factors); evaluative-situational (definition of qualitative indicators of the use of personnel potential); questionnaire survey (IT employees); graphic (visualization of theoretical results of research, tendencies of economic processes development); factor analysis (study of the influence of factors on the results of production); expert analysis.

Scientific novelty of the obtained results of the research consists in the development of theoretical, methodological and practical recommendations for improvement of the system of monitoring of personnel development in the conditions of enterprise management in the field of information technologies.

The practical significance of the results obtained in the dissertation paper for master's degree is to develop practical recommendations for justifying the mechanism for improving the management of personnel development, as well as the efficiency of using the personnel potential at LLC Datarobot Ukraine. The scientific terms of the thesis have been brought to the level of methodical recommendations that can be used in the economic activity of "Datrobot Ukraine" Ltd.

Approval of the results of work. The recommendations and proposals for improving the system for monitoring the development of personnel of the enterprise developed in the diploma work of the second (master's) higher education level were presented to the management of Datarobot Ukraine LLC, which recognized the possibility of practical application of future proposals in the development of human resources management (Act No. 145/4 dated 21.03.2018 p.).

Keywords: personnel development, management, monitoring, human resources, information technology.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ ГАЛУЗІ.....	15
1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу підприємства.....	15
1.2. Базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові.....	21
1.3. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА».....	36
2.1. Аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу підприємства.....	36
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.....	48
2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА».....	62
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу.....	62
3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу.....	68
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Головне багатство будь-якої компанії у сфері інформаційних технологій в сучасних конкурентних умовах — це люди, їх інтелект, креативність та здатність створювати ноу-хау. Тому обов'язковою умовою успішного функціонування підприємства та його розвитку є забезпечення високого рівня системи управління людськими ресурсами.

Роль управління розвитком персоналу у конкурентоспроможності підприємства в останні роки має тенденцію до зростання. Цьому сприяють ринкові перетворення і посилення глобалізаційних процесів у економіці України.

Управління розвитком персоналу є надзвичайно актуальною темою у ІТ галузі, де основним ресурсом є персонал підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку. В умовах ринку, що швидко змінюється, розвиток персоналу став необхідною умовою успішної роботи будь - якої організації.

В ІТ-компаніях діловій оцінці та розвитку персоналу приділяється особлива увага. Головна ціль такої діяльності – мотивувати самоусвідомлення та особистий професійний розвиток кожного працівника, а також покращити командну комунікацію і співпрацю для ефективнішого розвитку продуктів.

Для того, щоб залишатись конкурентоспроможним на ІТ-ринку, керівництво компанії та персонал, що займає лідерські позиції в компанії повинні володіти вміннями та навиками для здійснення, планово-економічної, організаційно-управлінської, науково-дослідницької, аналітичної та навчальної діяльності із використанням сучасних методів та новітніх технологій.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та

інтелектуального рівня персоналу підвищується. Особливо у ІТ-галузі сформувався новий тип працівника, більш зрілого, який прагне постійного розвитку, нових можливостей, для якого кар'єра — це сенс життя, а не лише стабільний прибуток.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів питання розвитку персоналу здійснили вчені О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том, Г. Шмідт, Х. Грехем та ін.

У більшості випадків поняття управління розвитком персоналу розглядається видатними науковцями двома основними підходами: системним (Н.Том) та процесним (Г.Шмідт). Водночас, на думку В. Савченка, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу тощо [33, с. 64].

В ІТ галузі роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства збільшується з кожним роком, виникає потреба у професійному навчанні персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри працівників, підготовки резерву керівників.

Отже, питання розвитку персоналу в галузі інформаційних технологій залишається актуальним і малодослідженим, оскільки ринок ІТ технологій досить молодий.

Мета роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства в ІТ галузі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- поглибити теоретичні положення щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу в ІТ галузі;
- проаналізувати особливості та тенденції розвитку персоналу ІТ підприємств в Україні;

- систематизувати основні показники, що відображають стан розвитку кадрового потенціалу на ІТ підприємствах;
- запропонувати стратегічні альтернативи вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства та обґрунтувати механізми їх реалізації;
- розробити рекомендації щодо удосконалення шляхів фінансового забезпечення розвитку персоналу підприємств.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ІТ підприємств.

Предметом дослідження теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ІТ галузі.

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.

У магістерській дисертації було використано такі методи та прийоми дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв’язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв’язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ІТ підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи моніторингу розвитку персоналу в умовах управління підприємством в галузі інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів, викладених в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, полягає у розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування механізму вдосконалення управління розвитком персоналу, а також ефективності використання кадрового потенціалу у ТОВ «Датаробот Україна». Наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у господарській діяльності ТОВ «Датаробот Україна».

Апробація результатів роботи. Розроблені в дипломній роботі другого (магістерського) рівня вищої освіти рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу підприємства були представлені на розгляд керівництву ТОВ «Датаробот Україна», яким визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих пропозицій в розвитку управління персоналом (акт впровадження №145/4 від 21.03.2018 р.).

При написанні дипломної роботи були використані навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, дані статистичних збірок та фінансової звітності ТОВ «Датаробот Україна» за 2015-2017 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу підприємства

Економіка України стає все більш відкритою. На вітчизняному ринку з'являються нові підприємства, товари й послуги, що використовують або є продуктом новітніх технологій. У результаті рівень конкурентоспроможності українських підприємств стає відносно нижчим. Виникає гостра проблема виживання у конкурентній боротьбі за ринки, за споживачів.

Крім інших факторів підтримання конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на ринку, таких, наприклад, як технології й менеджмент, велике значення має забезпечення певних якісних характеристик персоналу.

Протистояти тенденціям до посилення конкуренції та забезпечити розвиток вітчизняних підприємств можливо тільки в умовах гнучкої системи адаптації персоналу до динамічного зовнішнього середовища. Отже, підприємствам так чи інакше необхідно здійснювати істотні витрати у розвиток персоналу [30, с. 122].

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. На підтвердження високої віддачі витрат, спрямованих на оплату навчання, свідчить той факт, що 10-відсоткове збільшення тренінгового часу, за оцінками American Society for Training and Development, підвищує продуктивність та ефективність персоналу компаній більш як на 10 %* [30].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. [14, с. 156].

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направлено виховання, опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всесторонній розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здібного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до

конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей. [14, с. 115].

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників. В свою чергу, Марра Р. і Шмидт Г. розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Хоча таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.

Таким чином, розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо (рис. 1.1) [33, с. 225].

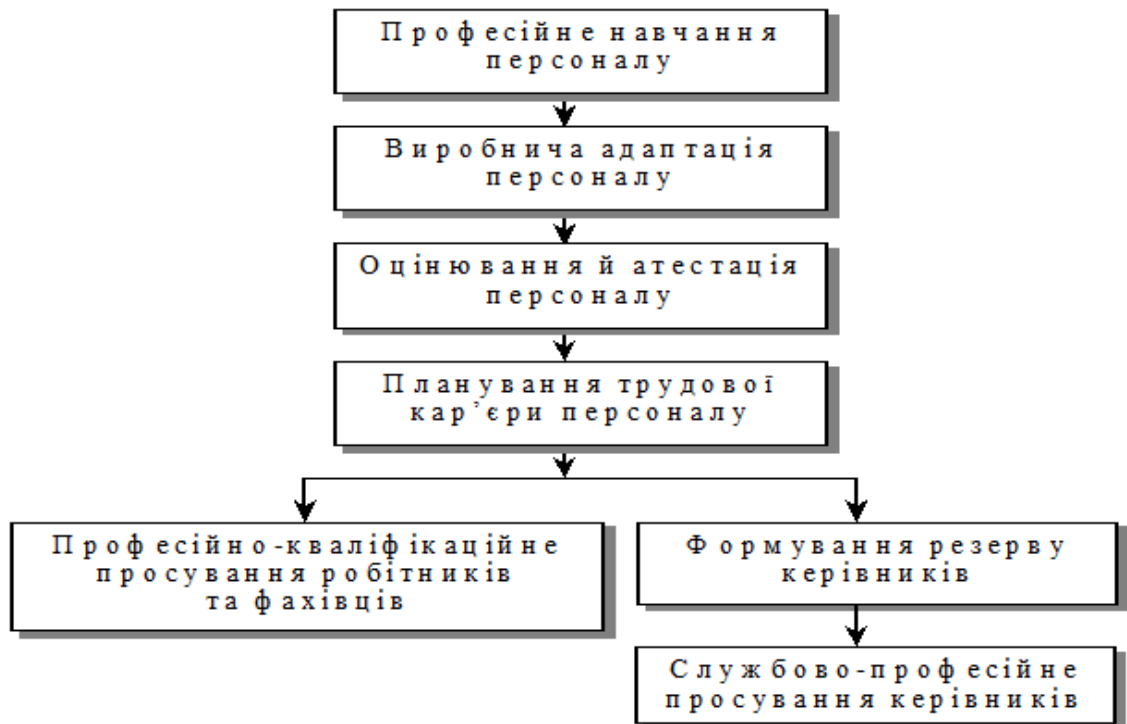


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: [33, с. 226]

В галузі інформаційних технологій професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом.

Сучасні компанії виділяють наступні етапи розвитку персоналу:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання [23, с.156].

Специфікою розвитку персоналу в галузі ІТ технологій є те, що найважливішу роль у розвитку персоналу відіграють лінійні менеджери, тобто керівники проектів.

Саме вони володіють інформацією щодо тенденцій на ринку, а також зміни вимог до виконуваної роботи, навички та знання, що потребують їхні підлеглі. Тому визначення потреби у навчанні персоналу зазвичай є задачею лінійних менеджерів, які повинні передати ціль та зміст проекту розвитку кадровим спеціалістам. Основну роботу з організації навчання працівників, як правило, виконують HR-відділи.

Потреба у професійному розвитку персоналу повинна здійснюватися на усіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, індивідуальному, а також потребує зусиль з боку самого працівника.

Основними чинниками, що зумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути як зовнішні так і внутрішні. Особливо в ІТ галузі, досить часто витрачають достатньо великі кошти на розвиток людських ресурсів у зв'язку з швидким розвитком технологій, а також їх впливом на рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Не менш важливими є внутрішні чинники, серед яких основним є мотивація персоналу. Тренінги, навчання, можливості індивідуального розвитку позитивно впливають на працівників.

На рівні робітника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється відповідно до індивідуального плану розвитку.

Отже, усі ці потреби у розвитку персоналу складають загальну програму професійного навчання персоналу компанії.

Не менш важливим етапом формування програми професійного розвитку персоналу є формування бюджету. В ІТ компаніях основні фактори, що впливають на розмір бюджету є потреби компанії у професійному навчанні персоналу та рівень фінансового забезпечення.

Команда управління персоналом, тобто HR-відділ відповідальна за формулювання конкретних цілей кожної програми на основі визначення потреби у професійному навчанні. Цілі повинні бути оцінені у процесі і після закінчення навчання персоналу.

Наступним етапом організації розвитку персоналу на підприємстві є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи – методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем. До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та ін. [33, с. 225].

Зазвичай, в ІТ галузі користуються найбільшою популярністю методи внутрішнього навчання, тобто наставництва та учнівства. Розвиток персоналу на підприємстві є більш ефективним, оскільки зміст навчання в таких випадках пристосований до потреб компанії на даний момент. Однак, в галузі ІТ технологій в деяких випадках необхідне залучення зовнішніх консультантів, адже саме так працівники можуть здобути абсолютно нові знання, а отже і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Перевірка навичок та вмінь, що здобув персонал в результаті навчання в ІТ галузі зазвичай проводиться у вигляді будь-якої форми контролю знань по закінченню навчання або ж безпосередньо у процесі виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань.

В ІТ компаніях важливо враховувати такі показники як збільшення обсягів прибутку, впровадження нових ідей та технологій в межах спеціалізації працівника, підвищення продуктивності тощо.

Отже, всі вище зазначені етапи розвитку персоналу в організації при їх правильній реалізації дадуть змогу позитивно вплинути на ефективність роботи ІТ компанії та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

1.2. Базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові

Людський капітал можна визначити як сформовані за рахунок інвестицій знання, вміння, навички, досвід окремої людини, що використовуються задля підвищення ефективності діяльності підприємства та доходів окремого працівника. Сучасні компанії, особливо в ІТ сфері приділяють чимало уваги формуванню системи управління розвитком персоналу, оскільки, це один з вагомих факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Одним з функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Підсистема управління розвитком персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням [44, с. 73-75].

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [57].

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного функціонування підприємства. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги,

але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

При формуванні принципів, цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства мають враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Процеси розвитку персоналу змінюватимуть модель поведінки власне персоналу, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників, лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати [44, с. 73].

Система розвитку персоналу повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [37, с. 15].

Організація процесу розвитку персоналу в організації складається із впровадження трьох основних етапів (рис. 1.2):

1. Планування;
2. Впровадження;
3. Моніторинг.



Рис.1.2. Організація процесу розвитку персоналу

Джерело: [38, с. 356]

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [37, с. 24].

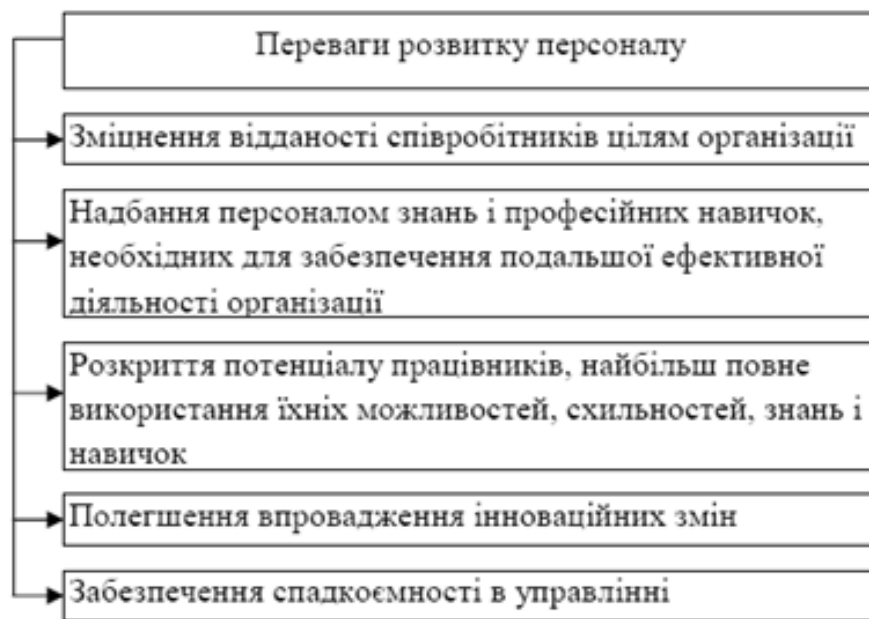


Рис. 1.3 Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації
Джерело: [37, с. 24]

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на вдосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 1.4):

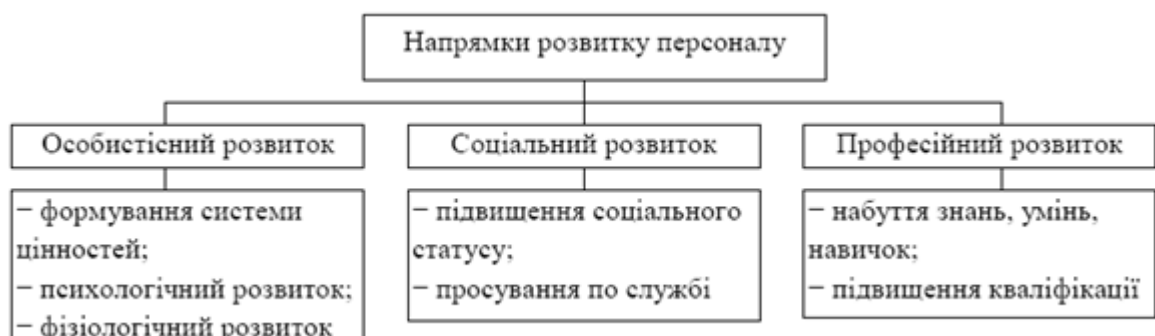


Рис. 1.4 Напрямки розвитку персоналу в ІТ галузі
Джерело:[41]

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування.

Формування системи розвитком персоналу повинна базуватись на засадах менеджменту із застосуванням спеціально розробленого інструментарію управління розвитком персоналу. Науковцями було зроблено багато спроб систематизувати принципи розвитку персоналу, проте в ІТ галузі ця тематика є недостатньо дослідженою, що пов'язано із новизною як самої екосистеми, так і темпами її інтеграції на вітчизняному ринку.

Неоднозначне тлумачення основних принципів унеможливорює ефективне управління, що в результаті призводить до вибору невірної стратегії, неадекватних умов, що існують на практиці.

Принципи формування системи розвитку персоналу дають можливість підприємству побудувати систему науково-орієнтованого управління, на чому базується діяльність топових компаній світу.

Принципи розвитку персоналу повинні відповідати загальним принципам управління, а також, що не менш важливо способам, цілям, засобам, правилам дій суб'єктів та об'єкту управління розвитком персоналу.

В галузі інформаційних технологій варто притримуватись наступних принципів при формуванні системи розвитку персоналу: інноваційність, економічність, безперервність, адаптивність, відповідальність, комплексність, науковість, багатовекторність.

Детальніше наведено сутність основних принципів формування системи розвитку персоналу в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні принципи формування системи розвитку персоналу ІТ підприємства

№	Принцип	Сутність
1.	Економічність	Всі витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними для досягнення максимального ефекту за показником “витрати-результат”.
2.	Інноваційність	Обов’язковою умовою є застосування новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу. Це допоможе стати конкурентоспроможним як підприємству, так і персоналу.
3.	Адаптивність	В швидкозмінному середовищі розвиток персоналу повинен бути сформований з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також швидко пристосовуватись до змін.
4.	Комплексність	Система розвитку персоналу повинна охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу з урахуванням пріоритетності.
5.	Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути повторюваним. Лише забезпечення циклічності та безперервності розвитку дасть змогу залишитись конкурентоспроможним на ринку, де відбуваються постійні зміни.
6.	Багатовекторність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю за управлінням розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
7.	Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватись на основі світового досвіду провідних компаній в галузі ІТ, а також надбання вчених, для врахування накопичених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
8.	Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників а покладені на них функції в межах трудового договору.

(Складено автором)

Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання. Доцільність моніторингу пов’язана з набуттям впевненості, що концентрація уваги на визначених для навчання працівниках й кандидатах на посади призводить до

максимального загального зростання результативності за відповідної довжини часової тривалості, співвідноситься з рівнем готовності й сприйняття навчання організацією [21 с. 301].

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Можна зробити висновки, що основними шляхами безперервного професійного розвитку є:

- забезпечення відповідного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- створення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості;
- надання можливостей просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких

проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості [44, с.74].

1.3. Науково - практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу

Менеджмент сучасних ІТ підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [60, с. 7].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» [51, с. 55].

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг [59].

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа, як приклад процесно-орієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка, здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі [49, с. 304].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання

повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [53, с.45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою [11, с. 208]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times 3, \quad (1.1)$$

де Π - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од.;

Do - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

3 - витрати на розвиток працівника, ден. од.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка.

Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4-ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.

2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.

3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.

4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [50, с. 41].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджері мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [54, с. 31].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід [55, с. 78].

Моделі, побудовані на принципах системного підходу, дозволяють оцінити власне якість оцінювання. Таким чином, компетенції, знання оцінювача та процедури, що використовуються, мають вплив на результати і висновки рівно так, як і конструкція програми, мотивація працівників.

В сфері інформаційних технологій, обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному ІТ підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.5.



Рис.1.5 Схема управління процесом навчання персоналу

Джерело: [25, с.110]

Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання.

Найістотніші труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;
- характеру й величини зовнішніх ефектів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу ІТ підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості

продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, реалізація в процесі професійного розвитку працівників на підприємстві, особливо в ІТ галузі, де персонал – це основний ресурс, сприяє підвищенню ефективності роботи та рівня її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення високої якості управління персоналом підприємство, в першу чергу, повинне забезпечити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. При проведенні оцінювання ефективності розвитку персоналу варто використовувати моделі, що дозволяють визначити рентабельність інвестицій.

Використання одночасно системного і процесного підходів в управлінні розвитком персоналу робить систему більш цілісною та перспективною. Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. При цьому особлива увага має зосереджуватися на розробленні програм з урахуванням подальших потреб у навчанні конкретних працівників.

Оцінка якості управління розвитком персоналу є одним із найважливіших інструментів формування стратегії моніторингу якості управління персоналом, що допомагає виявити проблеми та надати рекомендації щодо підвищення її якості.

Зважаючи на важливість розвитку персоналу підприємств в ІТ галузі для забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності, питання сприйняття зарубіжного досвіду оцінювання ефективності програм навчання кадрів є істотно значущими для України. Критична маса теоретичних й емпіричних досліджень породила спроби систематизації моделей і методів оцінювання.

Основні складності мають місце з формальною оцінкою потреб у навчанні, з відокремленням результатів реалізації програм та трансформації цих результатів у грошовий еквівалент. Для забезпечення сприйняття вітчизняною практикою зарубіжного досвіду, дослідження методології оцінювання ефективності навчання персоналу має рухатися у напрямку системної декомпозиції зарубіжних моделей та врахування особливостей національної економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу підприємства

ІТ-сфера в Україні нині активно розвивається. Відкривається багато нових ІТ-компаній, зарубіжні компанії теж заходять на український ринок інформаційних технологій та відкривають свої офіси.

Основою ІТ-бізнесу є фаховий персонал, тому на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях саме у сфері інформаційних технологій (консультування, розроблення програмного забезпечення, захист інформації).

ІТ-фахівці – одні з найбільш високооплачуваних працівників, але водночас хороших фахівців знайти складно. Відповідно до цього, в ІТ-компаній виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, для професійного розвитку та утримування талановитих спеціалістів. У зв'язку із цим у компаніях такого типу доволі специфічний менеджмент та специфічне поняття про дисципліну [31, с.171]

«Датаробот» – це американська ІТ компанія, що розробляє платформу машинного навчання, яка дозволяє підприємствам автоматично будувати прогнозні моделі.

Один із R&D-офісів «Датаробот» знаходиться в Києві. За останній рік кількість працівників зросла від 80 до 290 чоловік. На офіційному сайті американської компанії зараз відкрито 67 вакансій. На український офіс припадає третина позицій – 22 вакансії. Всього в компанії 6 офісів по всьому світу: США, Україна, Білорусь, Сінгапур, Японія і Великобританія.

Заснована в 2012 році в Бостоні «Датаробот» працює над платформою, де вже зібрані сотні алгоритмів машинного навчання з відкритим вихідним кодом. Вона дозволяє користувачам завантажувати їх дані, вибирати цільові змінні, після чого «Датаробот» «автоматизує, тренує та оцінює» безліч прогнозних моделей. Навчальні машини займаються 90% роботою, яка раніше вимагалась від спеціаліста в області обробки даних. DataRobot дійсно автоматизував прогнозну аналітику. Іншими словами, завдяки платформі DataRobot, зникає потреба у посередниках у вигляді аналітиків, і може самостійно обробляти великі масиви інформації.

За п'ять років стартап залучив більше \$ 1124 млн. Її основним інвестором, який єдиним став учасником останнього раунду, є фонд New Enterprise Associates. Крім штаб-квартир в Бостоні та офісу розробки в Києві, компанія представлена ще в п'яти містах США, а також у Сингапурі, Токіо, Парижі.

ТОВ «Датаробот Україна» функціонує за американською філософією бізнесу, тобто побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [2, с. 401].

Команда професійних, що працюють назвою «Датаробот», поєднує досвідчених фахівців у сфері ІТ технологій, корпоративного управління, маркетингу та ін.

Структура управління «Датаробот» — горизонтальна, в основу якої лежить відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії. Представимо її у вигляді рисунку 2.1

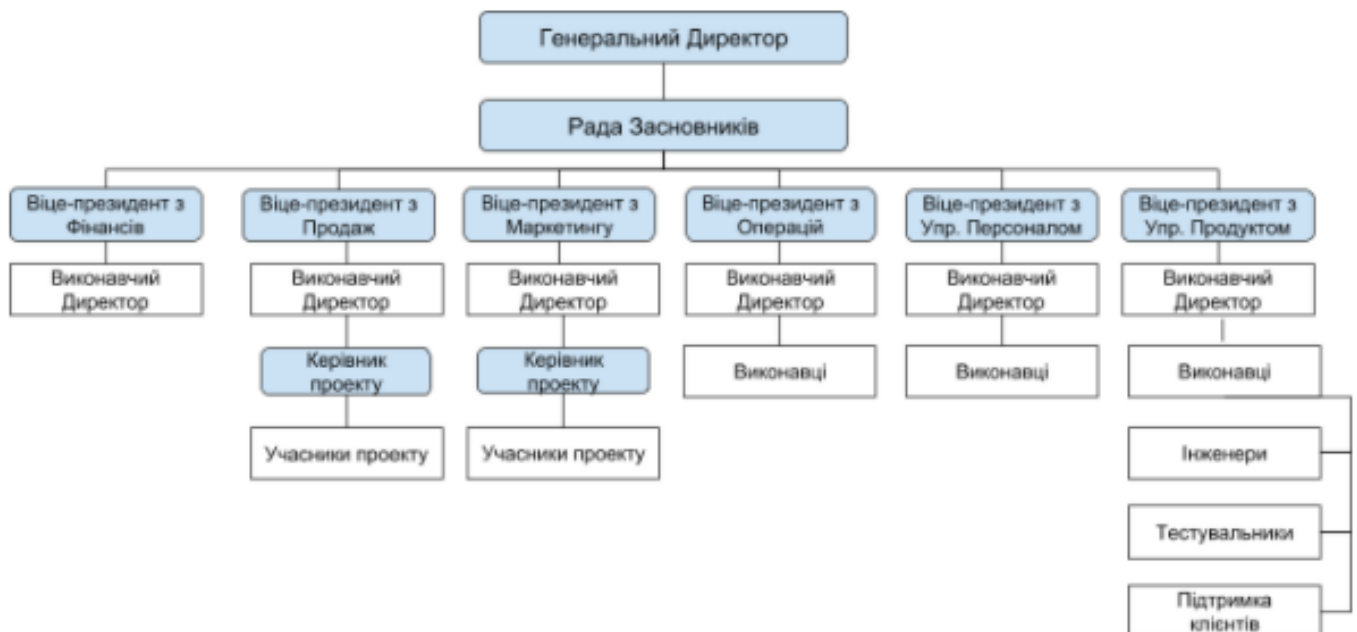


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Датаробот Україна»

(Складено автором)

Перевагами горизонтальної організаційної структури є:

- керівництво засноване на делегуванні повноважень;
- політика організації зрозуміла всім працівникам;
- ретельний відбір підлеглих.

Недоліки цієї структури:

- перевантаження роботою керівників;
- загроза погіршення контролю зі сторони керівництва;
- необхідність мати в організації кваліфікованих менеджерів [32, с. 201].

Така організаційна структура є найбільш ефективною для продуктових компаній в галузі ІТ-технологій. Кожний підрозділ виконує певні функції, проте основні бізнес-процеси компанії проходять через всі функціональні блоки, які тісно пов'язані один з одним та постійно взаємодіють між собою.

Проте при наявності такої організаційної структури часто співробітник орієнтується на виконання завдань власного підрозділу, і це може ніяк не співвідноситися з результатами діяльності компанії в цілому.

Генеральний директор компанії ТОВ «Датаробот Україна» забезпечує координацію та контроль роботи всіх підрозділів, стратегічне планування розвитку компанії, приймає участь у плануванні бюджету та контролює його виконання. Також він виступає гарантом якості продукту, який реалізує компанія.

Наступна ланка організаційної структури «Датаробот» – віцепрезиденти. Кожен із них відповідає за функціонування певного відділу:

- відділ по управлінню продуктом;
- відділ маркетингу;
- відділ продаж;
- операційний відділ;
- фінансовий відділ;
- відділ управління персоналом.

Крім того, до їх основних функцій належать такі:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- комунікації між різними підрозділами компанії;
- координування роботи виконавчих директорів тощо.

Американський кадровий менеджмент при формуванні стратегії розвитку персоналу виходить із цілей підприємства терміном на 5-8 років вперед (а, наприклад, японці виходять із терміну 10 років і більше). В основі системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Ставка робиться на ярку особистість, здатну змінити ситуацію на краще [47, с. 40].

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Все частіше основним критерієм успішності спеціаліста є обсяг інформації, яку він може принести та поширити серед співробітників. Відповідно, спеціалісти цінні в силу своєї нової освіти, володіння новими професійними технологіями, значно більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади –

розповсюджувач знань (knowledge broker) [47, с. 41]. Практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. В цій сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100 млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу.

Персонал ТОВ «Датаробот Україна» – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у сервісному обслуговуванні.

У ТОВ «Датаробот Україна» загальна чисельність працівників складає 78 чоловік. В тому числі, 5 осіб – менеджери вищого рівня, 13 осіб – менеджери середньої ланки.

Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «Датаробот Україна» за 2015 - 2017 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «Датаробот Україна» за 2015 - 2017 роки

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність					
	2015		2016		2017	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	38	100,00	55	100,00	78	100,00
- топ-менеджери	4	10,53	5	9,09	8	10,26
- менеджери середньої ланки	6	15,79	9	16,36	9	11,53
- основні працівники	21	55,26	32	58,18	51	65,38
- допоміжні працівники	7	18,42	9	16,36	10	12,82

(Розроблено автором)

Отже, найбільшу питому вагу у 2015 році займали основні працівники – 55%, у 2016 році – 58%, у 2017 році – 65%.

У ТОВ «Датаробот Україна» процедурою підбору і прийому кадрів займається HR-менеджер.

При підборі кандидатів на посаду попередньо вивчаються особові справи претендентів та інші документи, враховується думка колективу, проводяться психологічні тести.

Розширення масштабів виробництва на підприємстві, встановлення зв'язків із зарубіжними партнерами, створення дочірніх підрозділів супроводжуються безперервним зростанням обсягів перероблюваної персональної інформації та кількості кадрових завдань, внаслідок чого виникла потреба у вдосконаленні методів обробки цієї інформації. Підприємство використовує сучасне обладнання та новітнє програмне забезпечення, яке не тільки дозволяє зберігати всю необхідну інформацію в електронному вигляді, а зручно використовувати її при необхідності.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останні півроку зросла на 20%. Це пов'язано із розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Аналізуючи показники діаграми (рис.2.1) бачимо, що більшість працівників ТОВ «Датаробот Україна» складають особи віком 21-25 років.

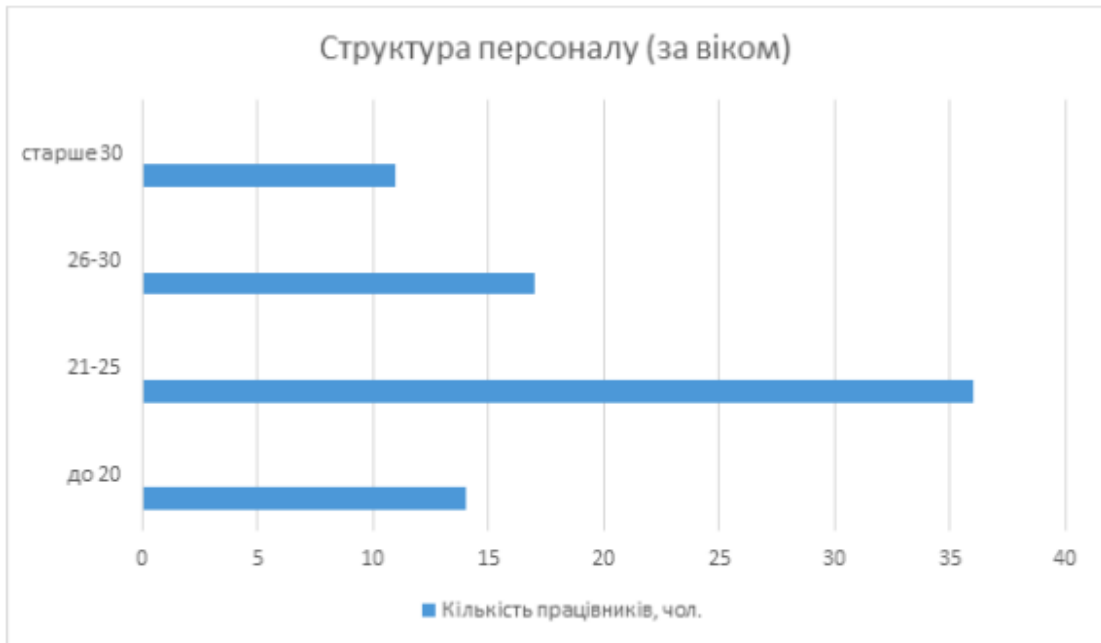


Рис. 2.1 Структура персоналу підприємства (за віком)
(Розроблено автором)

У Товаристві створені сприятливі умови студентам для отримання вищої та після дипломної освіти, проте більшість працівників підприємства вже отримали вищу освіту (рис. 2.2).

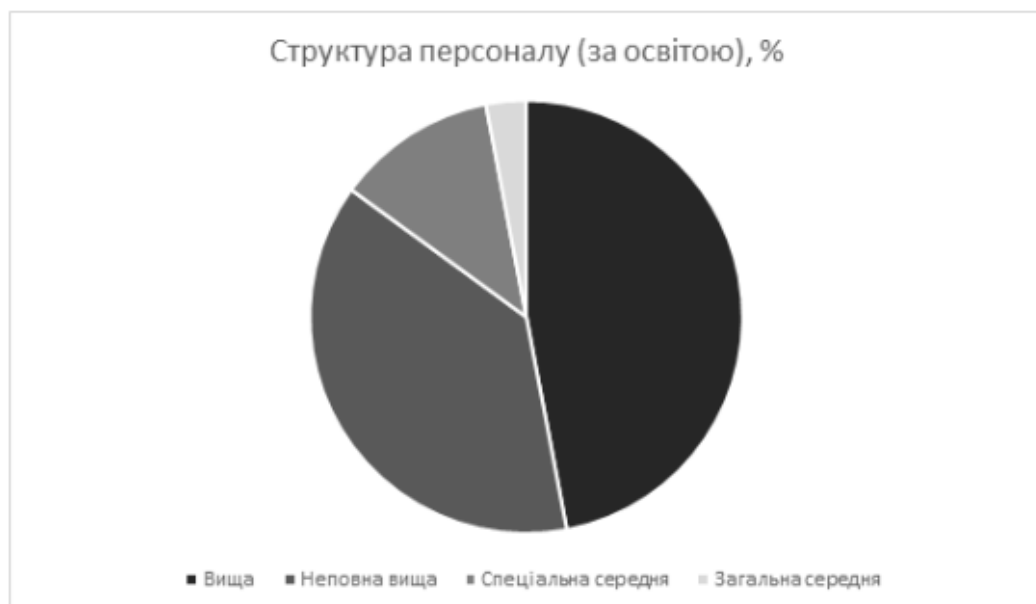


Рис. 2.2 Структура персоналу підприємства (за освітою), %
(Розроблено автором)

Найбільш важливий, в тому числі і для іміджу підприємства, є показник плинності кадрів.

Плинність кадрів – рух робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником, при розходженні внутрішньоорганізаційні плинності кадрів, пов'язану з трудовими переміщеннями всередині організації, і зовнішньої плинності кадрів між організаціями, галузями і сферами економіки.

Не менш важливим критерієм ефективності управління персоналом є показник плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів вимірюється за формулою [13, с. 178]:

$$K_{п.к} = (Чз - Ч_{н.з}) / Ч_{сер} \quad (2.1),$$

де Чз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

Ч_{н.з} – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

Ч_{сер.} – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо $K_{п.к} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою; $0,1 \leq K_{п.к} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня; $K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою.

Проте деякі науковці, включаючи О.П. Єгоршина, вважають, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має становити 5-7%.

Якщо на підприємстві плинність кадрів дорівнює менш ніж 5%, то спостерігається негативний процес «старіння» персоналу, якщо більш ніж 7% – зниження продуктивності праці [26, с. 322].

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

– пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;

- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни [5, с. 175].

Досліджуючи проблему розвитку персоналу на підприємстві варто розглянути динаміку руху персоналу ТОВ «Датаробот Україна» за 2015-2017 рр (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка руху персоналу ТОВ «Датаробот Україна»

Показник	2015		2016		2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. Прийнято працівників	23	-	21	-	26	-
2. Звільнено працівників, у тому числі:	7	100%	8	100%	8	100%
2.1. За власним бажанням, у тому числі:	5	71.43%	6	75.00%	7	87.50%
2.1.1. не задовольняє рівень заробітної плати	4	57.14%	5	62.50%	4	50.00%
2.1.2. не задовольняє професійна підготовка	1	14.29%	0	0%	0	0%
2.1.3. інші	0	0%	1	12.50%	1	12.50%
2.2. За порушення трудової дисципліни	1	14.29%	2	25.00%	0	0%
2.4. Інші обставини	0	0%	0	0%	2	25.00%
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38		55		78	
4. Коефіцієнт обороту із прийому, %	60.53%		38.18%		33.33%	
5. Коефіцієнт обороту із вибуття, %	18.42%		14.55%		7.69%	
6. Коефіцієнт плинності, %	18.42%		14.55%		10.26%	

(Розроблено автором)

Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 5% і склав 33.33% у 2017 році, тобто число звільнених становить 10.26% від загальної кількості працівників, що є вище норми, навіть враховуючи тенденцію до зниження цього показника за останні 2 роки.

Перевищення коефіцієнта прийому над коефіцієнтом вибуття говорить про те, що число робочих місць збільшилася протягом трьох років і до кінця 2017 р. штат повністю укомплектований.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на ТОВ «Датаробот Україна», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Враховуючи результати проведеного дослідження, не менш важливим є аналіз у показників продуктивності та заробітної плати.

Таблиця 2.3.

Показники продуктивності праці і заробітної плати

Показники	2015	2016	2017
Середня винагорода, %	100,0	111,7	136,3
Продуктивність	100,0	92,0	86,1

(Розроблено автором)

Динаміка показників заробітної плати, вказують на те, що темпи зростання заробітної плати значно підвищувалися порівняно з попередніми роками, проте це було пов'язано з економічними причинами (наприклад, інфляція).

Отже, можна зробити висновки, що на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

У ТОВ «Датаробот Україна» регламентування виконання працівником своїх функцій здійснюється згідно організаційно-правових документів, а саме:

- правил внутрішнього трудового розпорядку;
- штатного розпису;
- посадових інструкцій;
- положень про оплату праці;
- положень про преміювання;
- положень про винагороду за підсумками роботи за рік.

Зазначені документи розроблені Засновниками Товариства з урахуванням вимог чинного законодавства.

Оплата праці керівників та фахівців проводиться у відрядно-преміальною системою відповідно до затвердженого штатного розкладу. Посадовий оклад є абсолютним розміром зарплати, який устанавлюється відповідно до займаної посади.

Праця керівників оцінюється за результатами роботи всього колективу, а також за досягнутим рівнем організації праці.

Підставою для нарахування зарплати є табель обліку робочого дня. Щомісячна виплата премій персоналу ТОВ «Датаробот Україна» здійснюється на підставі «Положень про преміювання».

У ТОВ «Датаробот Україна» головною метою, яку ставить перед собою підприємство, є підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи. Проте, не відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

В сучасних умовах, де конкуренція на ринку ІТ-послуг постійно зростає, розвиток професійних навиків та знань персоналу повинен стати топ пріоритетом.

Також, в компанії спостерігається порушення інформаційних потоків, які проявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямку ведеться робота, зокрема щодо вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень.

Результати проведеного аналізу розподілу працівників, що звільнилися відповідно до терміну роботи на підприємстві вказують на те, що найбільшу питому вагу складають працівники, що звільнилися, пропрацювавши 2 роки на підприємстві (рис. 2.3).

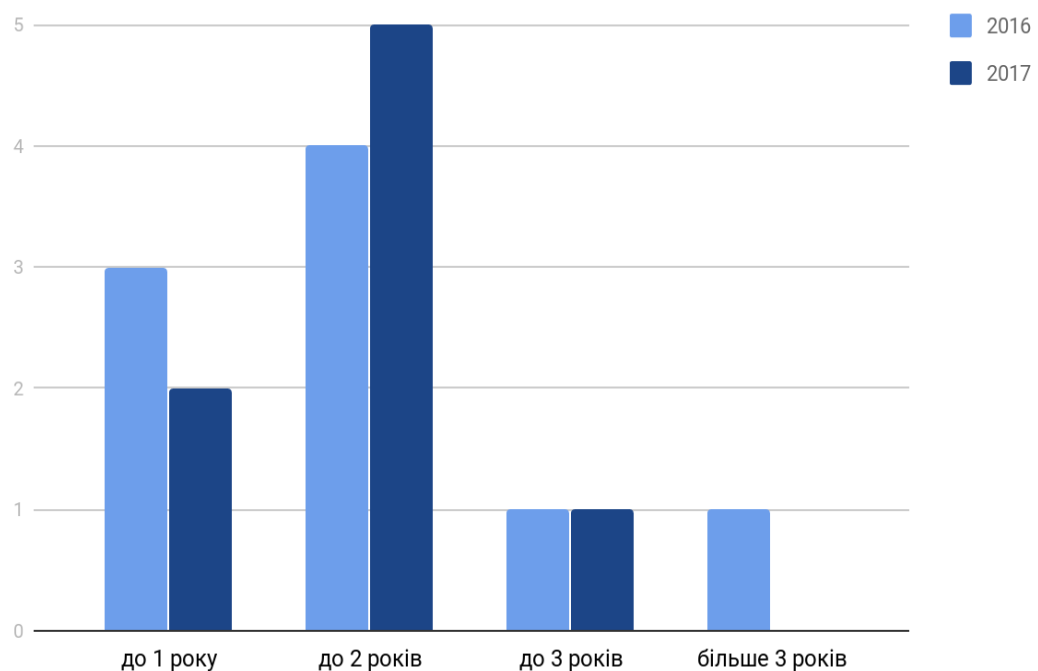


Рис. 2.3 Аналіз стажу роботи на підприємстві
(Розроблено автором)

Можна зробити висновок, що підприємству характерна ситуація, коли працівники мають вищі очікування, тому пропрацювавши певний період часу, вони не задовольняють свої потреби у розвитку і переходять у іншу компанію.

Не менш важливим фактором, що зумовлює таку проблему, є необ'єктивна та несистематична система перегляду заробітної плати. Отримані результати вказують на те, що значна увага на підприємстві має приділятися виявленню причин звільнення та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Також, досить великий відсоток працівників звільняються зі стажем менше 1 року на підприємстві, що вказує на потенційну проблему недосконалості розвитку та адаптації нових працівників.

Підсумовуючи результати аналізу показників загальної оцінки управління персоналом ТОВ «Датаробот Україна», можна зробити висновок, що виявлення загальних тенденцій є досить складною проблемою. Ситуація що склалась на підприємстві, зумовлює необхідність впровадження системи контролю розвитку персоналу, що вплине на підвищення рівня якості управління персоналом. В свою чергу, це дозволить кожному працівнику чітко розуміти план індивідуального кар'єрного розвитку та очікування щодо винагороди.

2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства

Діагностика економічної системи – це сукупність досліджень для визначення цілей функціонування господарського об'єкта (організації, підприємства), способів їх досягнення, виявлення проблем і варіантів їх розв'язання [6, с. 28].

Діагностика системи управління персоналом підприємства, а особливо у сфері ІТ-технологій є надзвичайно актуальною, оскільки компанії розвиваються в умовах постійних змін та конкурентної боротьби.

Діагностика системи управління розвитком персоналу – це сфера управлінської діяльності з виявлення проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління розвитком персоналом за визначеними критеріями, пропозицій щодо її удосконалення та можливих перспектив розвитку.

В ІТ галузі діагностика системи управління розвитку персоналом є досить складним та комплексним дослідженням системи управління персоналом організації, та складається з таких етапів [8, с. 99]:

1. Аналіз і оцінка відповідності системи управління розвитком персоналу цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва при реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом.
2. Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації.
3. Розробка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків.
4. Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку системи управління персоналом управлінських рішень, прогноз наслідків реалізації їх різних варіантів.

Місія компанії полягає у наступному:

- надавати високоякісні рішення і сервіс в сфері автоматизованого машинного навчання підприємствам будь-якого масштабу та будь-якої галузі;
- завжди відповідати останнім тенденціям в області розробки інформаційних рішень;
- стати синонімом понять якість, функціональність, прогрес на ринку ІТ;
- зайняти лідерську позицію в даній ніші на ринку.

Для того, щоб діяльність компанії відповідала місії та її цілям, значна увага приділяється розвитку та навчанню персоналу.

У зв'язку з цим керівництвом компанії було виділено наступні стратегічні цілі по управлінню персоналом, що допоможуть реалізувати загальну місію компанії:

1. Підвищити професійний рівень співробітників.
 - створити систему навчання нових співробітників;
 - впровадити систему атестації та сертифікації співробітників;
 - організувати процес підвищення професійної підготовки кадрів;
 - проведення тематичних курсів, тренінгів.
2. Формалізувати процеси.
 - розробити посадові інструкції, ввести чітке розмежування повноважень;
 - перейти до грамотної, якісної і формалізованої постановки задач;
 - організувати процес документування виконуваних робіт;
 - стандартизувати процеси планування і звітності.

Управлінню розвитком персоналу в компанії ТОВ «Датаробот Україна» приділяється значна увага. Сучасні ІТ-проекти досить складні, а їх реалізація зв'язана з великою кількістю ризиків.

Проект «Датаробот» не є виключенням — персоналу доводиться вкладатись у в чітко визначенні часові рамки, забезпечувати високу якість і т.д.

Саме тому до розробників програмного забезпечення встановлюються високі вимоги, до того ж рівень кваліфікації менеджерів проектів визначається не тільки і не стільки знанням технологій, скільки умінням методологічно правильно організувати колективну розробку програмного продукту та мінімізувати ризики.

Фактично незнання процесів, які дозволяють мінімізувати ризики, знецінює знання технологій, тому що потрібної роботи не вдається виконати в термін.

З метою діагностики системи управління персоналом підприємства в компанії ТОВ «Датаробот Україна» потрібно проаналізувати такі базові елементи як показники-індикатори.

Для здійснення діагностики системи управління розвитком персоналом компанії пропонується згрупувати показники-індикатори за їх змістом:

- соціальні;
- економічні;
- трудові;
- індивідуальні.

В ІТ-галузі, де люди – це основні ресурси підприємства, перш за все необхідно проводити класифікацію критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства.

Розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства ТОВ «Датаробот Україна», які згруповані у чотири групи:

Перша група: професійні знання і навички (професійна кваліфікація, уміння визначити темперамент і характер клієнта, володіння іноземними мовами, витримка, професійні знання і навички, компетентність в ухваленні рішень, уміння висловлювати свої думки, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе).

Друга група: виробничий досвід і відповідальність (стаж професійної діяльності, професійна відповідальність, навички рішення типових задач, уміння передбачати наслідки схвалюваних рішень, здатність врегулювати претензії клієнта, досвід автономної роботи, досвід роботи в команді, зв'язки і контакти, стабільність роботи, емоційна стійкість).

Третя група: готовність працювати (ефективність роботи, любов до своєї справи, не зупинятися на досягнутому, ініціативність, цілеспрямованість, готовність працювати понаднормово, завзятливість, готовність іти на ризик, готовність працювати, старанність).

Четверта група: персональні характеристики (зовнішній вигляд, товариськість, коректність поведінки, комунікабельність, рішучість і наполегливість, упевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритика, здоров'я, почуття гумору).

Проведені дослідження критеріїв індивідуальних якостей персоналу ТОВ «Датаробот Україна» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу ТОВ
«Датаробот Україна»**

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування /Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5
	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8

Продовження табл. 2.4.

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування/ Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікабельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

(Складено автором на основі проведеного опитування)

Отже, згідно з вище зазначеними результатами проведеного дослідження на нашому підприємстві, можна зробити висновок, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів виконує три важливі функції:

1. Інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності;
2. Мотиваційну – спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці;
3. Адміністративну – засновану на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, що дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо.

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу ТОВ «Датаробот Україна» є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства

В сучасних умовах інтелектуальна діяльність є ключовим елементом подальшого прогресу, особливо в ІТ компанії. В процесі становлення інформаційного суспільства, його головними ознаками інформація, кваліфікація і знання суб'єктів, тобто інтелектуальний ресурс.

Людські ресурси, а саме їх навички, досвід, знання є формою капіталу, що накопичується та забезпечує компаніям дохід в майбутньому.

Витрати власників компаній на розвиток кадрового потенціалу є інвестицією в майбутнє, особливо у сфері інформаційних технологій, де рівень конкурентоспроможності повинен бути високим, щоб вижити на ринку. Ефективність витрат в майбутньому проявляється у впровадженні інформаційних технологій, що в свою чергу забезпечує підприємству ріст

прибутку. Кваліфікація, освіта, високий рівень професійної підготовки збільшують кадровий потенціал підприємства.

Індивідуальні професійні характеристики працівника відіграють ключову роль в формуванні кадрового потенціалу підприємства.

В компанії ТОВ «Датаробот Україна» ядро кадрового потенціалу складають ключові фахівці, що закріплені за певним напрямом діяльності.

В структуру кадрового потенціалу входять такі складові частини як індивідуально-професійні характеристики, творчий потенціал кожного працівника, соціально-психологічний клімат, чисельність населення тощо.

Більш детально структура кадрового потенціалу ТОВ «Датаробот Україна» зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура кадрового потенціалу компанії
ТОВ «Датаробот Україна»

(Складено автором)

Враховуючи специфіку кадрового потенціалу в ІТ галузі, можна виділити групи працівників, які відіграють різну роль у досягненні поставлених цілей компанії «Датаробот»:

1. Топ менеджмент – працівники, що розробляють стратегію та цілі компанії;
2. Розробники – впроваджують новітні технології, тобто засоби для досягнення цілей;
3. Проджект менеджмент – працівники, що організують процес створення засобів;
4. Виконавці – працівники, що займаються безпосередньо обслуговування процесу створення засобів.

У зв'язку із постійним впровадженням технологій, в компанії «Датаробот Україна» за останній рік зросли потреби в управлінському персоналі, а також у розробниках, оскільки конкурентність ринку має зростаючу тенденцію.

Кадровий потенціал в компанії «Датаробот» можна розділити на наступні категорії:

- потенціал підприємства – це основна складова ресурсного потенціалу, що забезпечує розкриття потенційних можливостей персоналу.
- потенціал особистості включає в себе освіту, кваліфікацію, виробничий досвід, що складають загальну можливу компетенцію спеціаліста;
- «кадровий потенціал підприємства» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів.

Процедура оцінки кадрового потенціалу в компанії «Датаробот» полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням компанії.

Оцінювання кадрового потенціалу в компанії ТОВ «Датаробот Україна» проводиться з наступною метою:

- для виявлення претендентів на посади;
- визначення ефективності праці для розробки заходів із стимулювання;

- оцінки відповідності співробітника посаді;
- визначення професійної компетентності працюючих з ціллю проведення внутрішнього навчання або зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів;
- створення кадрового резерву; професійно- виробничого просування.

Оцінка окремого працівника проводиться за наступними критеріями:

- працездатність та інтелектуальні здібності;
- якість, кількість та своєчасність роботи;
- здатність до професійного розвитку в компанії.

Для різних категорій працівників застосовуються різні методи оцінки.

Процедура оцінювання роботи менеджменту значно складніша, ніж звичайних працівників.

ТОВ «Датаробот Україна» функціонує в швидко змінному середовищі, відповідно процеси змінюються досить швидко, тому враховуючи цей фактор, варто зазначити, що недостатньо лише оцінювання сучасного стану потенціалу, але й закладені у ньому перспективні можливості. Зокрема враховується і те, якою поведінка буде як і в кризовій ситуації так і в успішних умовах.

Оцінка персоналу в компанії «Датаробот Україна» проводиться з допомогою відділу управління людськими ресурсами, але і за участі керівництва, а та інших працівників. Щоб отримати максимально об'єктивну оцінку, до процесу залучається велика кількість учасників.

Найчастіше оцінка кадрового потенціалу проводиться за допомогою методів, в основі яких лежать формалізовані підходи:

- вивчення та аналіз результатів діяльності;
- анкетування;
- тестування тощо.

Щодо неформальних підходів, зазвичай застосовуються:

- один на один зустрічі з менеджером;

– залучення працівника в групові дискусії у вигляді щотижневого звітування.

Компанія ТОВ «Датаробот Україна» найчастіше проводить оцінку кадрового потенціалу у формі «експрес-оцінки», що проводиться та документується безпосереднім менеджером на щотижневій основі.

Експерту потрібно оцінити переваги та недоліки працівника за шкалою рейтингу. В першу чергу проводиться оцінювання рівня продуктивності, її вплив на рух компанії загалом. Шкала балів допомагає зробити висновки щодо наявних знань та досвіду працівника, можливість вирішувати важкі ситуації в межах своїх повноважень. Також, не менш важливими аспектами є вплив працівника на роботу інших, правильне використання ресурсів, вміння брати відповідальність за прийняті рішення.

Такий тип оцінки допомагає компанії розуміти сильні та слабкі сторони людських ресурсів, а також направляти їх у правильний напрямок. Не менш важливим є моральний аспект. Компанія цінує своїх працівників і намагається виявити на ранніх стадіях проблему та вирішити її.

Проведемо діагностику кадрового потенціалу підприємства на ТОВ «Датаробот Україна» за 2015-2017 рр.

Для покращення механізму розвитку персоналу в компанії потрібно проаналізувати показники використання кадрового потенціалу за допомогою оцінки динаміки руху персоналу (табл. 2.2.); факторний аналіз продуктивності праці робітників.

Аналіз основних показників кадрового потенціалу ТОВ «Датаробот Україна» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Діагностика кадрового потенціалу ТОВ «Датаробот Україна»
за 2015-2017 рр.**

Показники	Період		
	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність, ос.	38	55	78
Темп приросту середньорічної чисельності, %	-	+44,7	+41,8
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	34000,90	27600,98	25800,23
Темп приросту продуктивності, %	-	-18,64	-6,88
Продуктивність праці порівняно з базовим роком, %	18,11	-18,64	-6,88
Витрати на розвиток персоналу загальній структурі витрат підприємства, %	2,1	5,1	6,5

(Складено автором)

За даними табл. 2.5. можна зробити висновок, що продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Основним резервом підвищення ефективності функціонування підприємства є зниження плинності кадрів, а також збільшення витрат на розвиток персоналу.

Вирішення вищенаведених проблем підвищить мотиваційний рівень персоналу, що в свою чергу позитивно вплине на результати діяльності підприємства в цілому.

В галузі інформаційних технологій розвиток персоналу є надзвичайно важливим, адже це дасть змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Висновки до розділу 2

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу на ТОВ «Датаробот Україна», було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку.

На підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 41%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на ТОВ «Датаробот Україна», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Динаміка показників заробітної плати, вказують на те, що темпи зростання заробітної плати значно підвищувалися порівняно з попередніми роками, проте це було пов'язано з економічними причинами.

Можна зробити висновок, що підприємству характерна ситуація, коли працівники мають вищі очікування, тому пропрацювавши певний період часу, вони не задовольняють свої потреби у розвитку і переходять у іншу компанію.

Не менш важливим фактором, що зумовлює таку проблему, є необ'єктивна та несистематична система перегляду заробітної плати. Отримані результати вказують на те, що значна увага на підприємстві має приділятися виявленню причин звільнення та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Підсумовуючи результати аналізу показників загальної оцінки управління персоналом ТОВ «Датаробот Україна», можна зробити висновок, що виявлення загальних тенденцій є досить складною проблемою. Ситуація що склалась на підприємстві, зумовлює необхідність впровадження системи контролю розвитку персоналу, що вплине на підвищення рівня якості управління персоналом. В свою чергу, це дозволить кожному працівнику чітко розуміти план індивідуального кар'єрного розвитку та очікування щодо винагороди.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА»

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу

В умовах високої конкурентності на ринку інформаційних технологій саме формування стратегії розвитку персоналу впливає на можливість стабільного розвитку підприємства. У даній галузі саме людські ресурси можуть стати конкурентною перевагою компанії при правильній організації системи розвитку кадрового потенціалу.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу на ТОВ «Датаробот Україна», було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу надзвичайно важливим є готовність персоналу до змін, адже зазвичай будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків. Тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналом повинна супроводитись з великою роботою по подоланню опору змінам.

І.Ансофф підкреслює – управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [2, с. 367].

Важливу роль на реакцію персоналу щодо впровадження змін відіграють особливості менталітету населення, корпоративна культура та історичні умови різних країн світу.

Хоча в компанії «Датаробот Україна» працюють переважно українці, проте спостерігається значний вплив американської культури на поведінку

персоналу, що пов'язано із тим, що головний офіс компанії знаходиться в США. В даному випадку формування стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду, в тому числі США.

Більша кількість підприємств в галузі інформаційних технологій США організовують внутрішні програми навчання. В даній сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100 млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. дохід [47, с.56].

Також в США досить популярним метод впровадження технології «Assesment Center» на підприємстві, як процедури роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу [12, с. 101].

«Assesment Center» створюється з метою формування стратегії управління персоналом: аналіз потенціалу працівників; заповнення вакантних кадрових позицій; відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; створення програми розвитку та навчання; планування індивідуальної кар'єри.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу підприємства «Датаробот Україна» може стати впровадження технології «Assesment Center» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації.

«Assesment Center» (Центр оцінки) репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Метод «Assesment Center» містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні вправи та групові. Даний метод широко використовується на зарубіжних підприємствах для навчання і розвитку персоналу [12, с. 100-101].

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки методу Assessment Center

№	Переваги	Недоліки
1.	Об'єктивність оцінки;	Потребує залучення зовнішніх ресурсів;
2.	Відсутність можливості фальсифікацій;	Потребує значних затрат часу;
3.	Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників;	Впровадження потребує значних затрат;
4.	Надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного працівника;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.
5.	Дозволяє точно оцінити потенціал персоналу	

Складено за даними [12]

Основна особливість проведення моніторингу розвитку персоналу на підприємстві за допомогою методу «Assesment Center» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. Сучасні ІТ підприємства широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного менеджера.

Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст. [43, 217]. Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» в сфері інформаційних технологій полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань [42, с. 15–16]. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

№	Переваги	Недоліки
1.	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
2.	Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
3.	Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
4.	Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку;
5.	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Складено за даними [42]

Впровадження методу «360 градусів» на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Однією із стратегічних альтернатив формування системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «Датаробот Україна» є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicator)» [7, с. 36].

Технологія управління моніторингом розвитку персоналу по цілям (KPI), підкрплення грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові величезні досягнення та самовдосконалення.

KPI, або Key Performance Indicators – ключові показники виконання. Цим терміном позначаються вимірювані показники результативності роботи персоналу. На основі «Методу KPI (Key Performance Indicator)» часто підприємства в галузі ІТ технологій створюють механізми визначення грошової винагороди. Таким чином, KPI - це вимірювач того, як досягнуто та або інша ціль [18, с. 178].

Ефективна робота співробітників означає отримання компанії з прибутку.

Але проблема сучасних підприємств полягає в правильному визначенні показників ефективності. Постає запитання, як визначити, що кожен конкретний співробітник на своєму місці чітко розподіляє час, регулює процеси, прикладає зусилля для досягнення результату?

При очевидних вигодах система мотивації на базі KPI має і визначені недоліки для ТОВ «Датаробот Україна». При розгляді компанії, яка займається ІТ-проєктом, потрібно звернути увагу на певні нюанси: в ній в основному працюють творчі особистості (програмісти, технічні письменники тощо). Рано чи пізно, у кожного директора виникає бажання платити по справедливості за виконану роботу. Дуже багато компаній зараз намагаються впровадити KPI (ключові показники ефективності). Проте статистика говорить про те, що у більшості виникають значні труднощі.

KPI – це вимірювачі результативності, ефективності, продуктивності, бизнес-процесів [52, с. 15].

При розробці показників процесу потрібно дотримуватися наступних правил:

- набір показників повинен містити мінімально необхідні їх кількості для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник повинен бути вимірюваним;
- вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника.

За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Отже, реалізація будь якого із вище зазначених методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» дасть змогу визначити рівень ризиків, пов'язаних з кадрами, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі інформаційних технологій.

Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємства відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

ТОВ «Датаробот Україна» повинне сконцентрувати всі зусилля на розвиток талантів та чітко формулювати для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною складовою мотиваційної системи в галузі ІТ.

3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

Моніторинг результатів діяльності персоналу дуже широко використовується в усіх сферах, в тому числі і в ІТ галузі. Проте моніторинг розвитку персоналу на підприємстві є поняттям досить новим та недостатньо дослідженим саме у вітчизняних ІТ підприємствах. Моніторинг розвитку персоналу може стати невід’ємною складовою у підвищенні ефективності роботи працівників, а також збільшення рівня їх мотивації.

За сучасною концепцією менеджменту, яка орієнтується на модель працівника як «соціальної людини» і розглядає персонал як один з ключових ресурсів підприємства, що проявляється в постійному і комплексному розвитку персоналу, максимальної уваги до індивідуальної своєрідності окремих працівників, особливого значення набувають процедури узгодження, гармонізації розвитку особистісних і професійних якостей фахівців, що реалізується шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку [10, с. 75].

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві «Датаробот Україна» матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу, що виділяє А.О. Левченко:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання [23, с. 156].

Моніторинг розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» повинен складатись з трьох основних частин (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства
(Складено автором за даними [27])

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку спеціалістів у певній сфері та встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу.

Особливе значення мають дві обставини. По перше, такий моніторинг повинен давати інтегральну оцінку особистості професіонала як цілісної системи, що дозволить не випустити з уваги важливі особливості його розвитку. По-друге, для оцінки власне розвитку, динаміки зміни особистісних та професійних якостей, необхідна наявність порівнянності між періодично повторюваними вимірами [11, с. 456].

Як показує досвід, збирання даних про розвиток кадрового потенціалу на підприємстві не задовільняє потреби управління персоналом в галузі інформаційних технологій.

Тому виникла потреба запровадити в компанії «Датаробот Україна» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Деякі науковці вважають, що однією з ключових функцій центру оцінки на підприємствах є створення програми розвитку та навчання кожного працівника, а також планування індивідуальної кар'єри [28, с. 90].

Методика «Assesment Center» повинна бути спрямована на не менш важливе завдання, таке як вивчення потреб працівників в розвитку навиків та вмінь з врахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати фінансової діяльності підприємства.

Впровадження методики «Assesment Center» на ТОВ «Датаробот Україна», сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу.

Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

Пропонується впровадити наступні оціночні процедури:

- тестування;
- інтерв'ю;
- рольові ігри.

Комплексне їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

Проведені в процесі дипломного дослідження інтерв'ю були спрямовані на оцінювання чотирьох груп критеріїв індивідуальних якостей персоналу: професійні знання і навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати, персональні характеристики (див. табл. 2.4). На основі отриманих результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу.

В Україні розвитку кадрового потенціалу приділяється незначна увага, а у багатьох підприємствах він взагалі не існує як цілісна система. За таких умов, стає досить складно залишатись конкурентоспроможним на ринку, особливо якщо йдеться мова про галузь інформаційних технологій.

Впровадження цілісної системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві не є самоціллю, а виступає інструментом, що сприятиме досягненню головної мети для вдосконалення управління персоналом, яка в свою чергу забезпечуватиме позитивний вплив на фінансову діяльність компанії.

В основу системи моніторингу розвитку персоналу, яку пропонується запровадити в компанії «Датаробот Україна», пропонується проведення систематичного опитування працівників, що спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в межах даної організації та рівня їх задоволення заходами, що проводяться на поточний момент. Це допоможе вдосконалити етап визначення потреби у навчанні персоналу підприємства.

Як практикується в успішних компаніях США, моніторинг розвитку персоналу повинен проводитись один раз в квартал. Це дозволить оцінити прогрес поквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

В рамках проведеного дослідження на підприємстві «Датаробот Україна» було виявлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії варто доручити HR-відділу, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів менеджерів у цей процес.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;

- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід [36, с.298].

Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві «Датаробот Україна» з використанням «assessment-центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

**Етапи впровадження «assessment-центру» на підприємстві
ТОВ «Датаробот Україна»**

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
		Визначення цілей та завдань для експертів
		Розробка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		Вирішення кейсів та ділових ігор
4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Складено автором на основі [1, 3, 43]

Підготовчий етап. Починається з визначення цілі оцінки та компетенцій, на яких потрібно зосередитись. Організатори повинні скласти організаційний план-графік процедур, формують завдання у відповідності до цілі. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються і організаційні питання: вибір приміщень, створення умов для роботи, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за підсумками випробувань. В завершення необхідно отримати від співробітників письмового погодження на обробку персональних даних.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджер, в першу чергу, повинен визначитись із метою проведення заходів, а також із їх строками. Загальною метою початкового етапу на підприємстві «Датаробот Україна» є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо проведення заходів розвитку потенціалу персоналу.

Проведення ассесмент-центру. Етап дій: ділових ігор, індивідуальних та групових тренувань, тестування, інтерв'ю відповідно до плану-графіка ассесмент-центру. Від організаторів беруть участь ведучі та спостерігачі-експерти. Останні оцінюють дії учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведучий повинен забезпечити незалежність оцінок, виключити обговорення серед спостерігачів за ходом виконання задач.

Розробка кейсів та ділових ігор повинна відбуватися за участі лінійних менеджерів з врахуванням специфіки задач, що ставляться перед працівниками даного підрозділу.

Для реалізації проведення ассесмент-центру на підприємстві пропонується ввести певні ролі, які виконуватимуть спеціалісти, що пройшли підготовку та відбір. У практиці один людина може виконувати декілька ролей, якщо це не впливає на якість отриманих результатів.

1. Спостерігач-експерт.

Оцінює поведінку учасників відбору, описує та класифікує. Такий спеціаліст повинен володіти всією інформацією про методи оцінки та змісту навчань, знати особливості компанії, завдання випробувань, володіти навичками опису поведінки, оцінки та організації зворотного зв'язку. Експерт проводить навчання. Окрім теоретичної підготовки, він повинен пройти ряд тренінгів і брати участь в проведенні асесмент-центру під керівництвом інструктора-тренера, обговорити з ним свої дії та обговорити виставлені оцінки.

2. Ведучий.

Відповідає за змістовну частину асесмент-центру. Він керує діяльністю учасників, проводить інструктаж, стежить за взаємодією, організовує роботу експертів. Він повинен бути підготовлений і мати досвід роботи спостерігачем.

3. Адміністратор.

Відповідає за технічну частину випробування, готує приміщення та матеріали, видає атрибути, необхідні для задач. Спеціальної підготовки не потрібно.

4. Рольовий гравець.

Виступає в якості партнера учасників у навчанні, де вимагається взаємодія. Ролевим гравцем може бути експерт-спостерігач або спеціально навчений актор, який володіє всією інформацією про техніку оцінки.

5. Дизайнер програми.

Його завдання - розробляти загальну концепцію програми, вибрати вправи для конкретних цілей, скласти розклад проведення оцінки.

6. Розробник вправ.

Звітує дизайнеру, створює конкретні заняття. Оптимально, якщо розробник має освіту в області менеджменту або соціальної психології.

Ассесмент-центр на підприємстві «Датаробот Україна» пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Моделювання вправи. Проводиться моделювання ділових ситуацій, які можуть виникнути в реальному роботі. Учасникам потрібно виробити індивідуальне або групове рішення, знайти вихід з положення, проявити оригінальність, досягти цілі в короткий термін. За обговорюванням спостерігають експерти, роблячи висновки щодо рівня компетенції співробітників, їх мисленні та організаційних можливостей. Наприклад, групі учасників ставиться завдання – розподілити певний бюджет з урахуванням того, що у кожного є пріоритети по довіреному йому підрозділу. На дискусію надається час, учасникам слід домовитися цивілізовано, проявляючи такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, наполегливість, уміння переконати, стратегічне мислення та ін. Опитування та тестування дозволяють отримувати інформацію про якості, які впливають на поведінку людини в організації та забезпечують його ефективність як кадрова одиниця. Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в ході інших методик ассесмент-центру.

Інтерв'ю. По цій методиці отримують, як правило, фактологічні дані. В ході бесіди експерт вивчає завдання та інтереси співробітника, його кар'єрні та матеріальні очікування, зв'язує його майбутнє з цією компанією і на що готовий для досягнення цілей. Такі інтерв'ю повинні проводитись на щотижневій основі. Запитання інтерв'ю не повинні трактуватися двозначно – вони конкретні і передбачають єдину вірну відповідь. Часто опитування дають варіанти відповіді на вибір: це допомагає систематизувати результати та уникнути помилок.

Фінальний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експертам необхідно зібрати окремі індивідуальні оцінки. Кожен спостерігач повинен аргументувати оцінку, яку він виставив учаснику. Фінальний результат по кожному співробітнику народжується під час обговорення. Складений звіт про виконану роботу, куди вносяться оцінки, рейтинг учасників, індивідуальні

характеристики, аналіз сильних та слабких сторін. Кінцевий результат обговорюється з керівником компанії. Важливо, що результати експертизи-центру не можуть виступати єдиною підставою для прийняття кадрових рішень за конкретним спеціалістом – вони можуть лише вказати на те, як слід вдосконалити роботу персоналу та організації.

Важливо надати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт відзначає сильні та слабкі сторони, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій. Цінність асесмент-центру полягає в тому, що він не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста.

Асесмент-центр на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» повинен проводитися кадровою службою. Впровадження методу «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам: ,

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу

дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;

– проведення «assessment-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації.

Пропонується впровадження оцінювання працівників за варіантами, що наведені в таблиці 3.4. для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Таблиця 3.4.

Варіанти оцінювання працівників ТОВ «Датаробот Україна»

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	<p>Для групи працівників проводиться повна серія випробувань.</p> <p>Assessment Center передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації.</p> <p>Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.</p>	<p>Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації.</p> <p>Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися.</p> <p>В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.</p>
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника.
Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесідувальників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.

Продовження табл. 3.4.

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Виконавці	Працівник відділу HR-команди.	Працівник відділу HR-команди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

(Розроблено автором)

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.

12. Чи відповідає він за дії, які виконує?
13. Як би ти описав своє спілкування з ним?
14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
15. Ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [39, с.38].

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.1).



Рис.3.1 Модель системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ підприємстві

(Розроблено автором)

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Датаробот Україна» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Формування стратегії управління розвитком персоналу на ТОВ «Датаробот Україна» повинен бути розроблений на основі мотиваційних потреб персоналу.

Формування системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на забезпечення поєднання інтересів компанії та її персоналу.

Розробка та реалізація системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ підприємстві є досить складним процесом і займатиме багато часу. Впровадження запропонованих заходів вимагатиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності лінійних менеджерів та відділу кадрів, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна» стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників.

Періодична оцінка персоналу підприємства за допомогою «assessment-центру» та методу «360 градусів» проводиться раз в квартал. При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати.

Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «Датаробот Україна» кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожного ІТ підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності, є виявлення потреб у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії загалом.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «Датаробот Україна» рекомендується проводити з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом, що включають такі показники як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна результативність персоналу.

Розвиток персоналу ІТ компанії має безпосередній вплив на підвищення продуктивності праці, а отже і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу показників фінансової діяльності ТОВ «Датаробот Україна» визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління розвитком персоналом

№	Показник	Рівень досягнення			
		4	3	2	1
1	Продуктивність, тис.грн	126,50 - 148,00	106,00 - 125,50	80,50-104,00	59,00-80,50
2	Економічна ефективність, тис.грн	18,25 - 24,00	13,50-28,25	10,50-14,50	6,00-10,50
3	Стабільність, тис.грн	0,50 - 0,7	0,30-0,50	0,15-0,30	0,10-0,15

(Складено автором)

На продуктивність праці в компанії ТОВ «Датаробот Україна» впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в компанії ТОВ «Датаробот Україна» постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в ІТ-сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці.

Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна», важливе значення має вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в ІТ галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці ТОВ «Датаробот Україна» за 2017 р., можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Варто також провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Пропонується побудувати регресійну модель з ціллю визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в ТОВ «Датаробот Україна» від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, серед яких статистично визначено такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результуючий показник. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «Датаробот Україна»

Показники	Параметри регр.моделі	Помилка	t- критерій	p- рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (X1)	– 12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна результативність (X2)	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

(Складено автором)

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «Датаробот Україна»:

$$y = 301058,7 - 12757,5 x_1 + 12845,4 \cdot x_2 \quad (3.1)$$

Отже, можна зробити висновок, що отриманий зв'язок є досить тісним. Отримана регресійна модель для ТОВ «Датаробот Україна» підтверджує, що найвагоміший фактором впливу на збільшення виручки на підприємстві, пов'язаної із продажем продукту та послуг має зниження рівня плинності персоналу.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Датаробот Україна», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «Датаробот Україна», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Датаробот Україна» за 2017 р. та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

**Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності
залежно від реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Датаробот
Україна»**

Показник	Фактична (2017)	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,982	136,490	5,508	4,20
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	9,515	9,657	0,142	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	185,557	210,555	24,998	13,47
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	1298	1477	179	13,79

(Складено автором)

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу.

Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Датаробот Україна» призведуть до підвищення економічної результативності.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Датаробот Україна» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам: ,

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток; ,
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Датаробот Україна», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «Датаробот Україна», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Датаробот Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ІТ підприємстві.

Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу на вітчизняних ІТ-підприємствах потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу, збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу.

На підприємстві ТОВ «Датаробот Україна» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 41%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на ТОВ «Датаробот Україна», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є

невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Датаробот Україна», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в ІТ галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю підприємства.

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень

інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності підприємства.

Використання методів «assessment-центру» та «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Датаробот Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду.

Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу, аналізована діяльність служби управління персоналом, розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации / И. А. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./Науч.ред. и авт. авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
4. Багрова, И.В. Инновационная составляющая труда менеджеров и ее учет в кадровой политике предприятия [Текст] / И.В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 28-29.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства / Виссема Х. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 28–40
7. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
8. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
9. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
10. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. – М.: МПСИ, 2004. – 752с.

11. Деркач А.А., Москаленко О.В., Пятин В.А. Акмеологические основы профессионального самосознания личности. Учебное пособие. – Астрахань: Изд-во Астраханского гос. пед. ун-та, 2000. – 330с.
12. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
13. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
14. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
15. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
16. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 250- 254.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
18. Ключков А.К., КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо., 2010. – 301 с.
19. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.

20. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 260-261.

21. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.

22. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

23. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.

24. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.

25. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.

26. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

27. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.

28. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92

29. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – С. 81

30. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.- С. 142.

31. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері / О. М. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 117-120. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_28

32. Рульєв В. А., Гуткевич С. О..Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

33. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

34. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. :Вершина, 2006. – 224с.

35. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.

36. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

37. Система развития персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/. – Назва з екрану.

38. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.

39. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2010. – 384 с.

40. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.

41. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf – Назва з екрану.

42. Тарасова С. И. Комплексная оценка персонала / С. И. Тарасова, Е. В. Галеев // Высшее образование в России. – 2010. – № 10. – С. 68–72.

43. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.

44. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. – 2014. – № 6(1). – С. 73-75. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19

45. Федорак Я. // Менеджмент.: електрон. наук. фахове вид. 2007. № 1. URL: http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html

46. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

47. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятиях запада: подбор, формы работы и поддержка. // Труд за рубежом. - Москва. 2003. №1. С. 39-55.

48. Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.

49. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // Industrial and Commercial Training – V. 38. – N. 6. – 2006. – pp. 302–307.

50. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // Training and Development Journal, 44(3), 41–43.
51. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // Training & Development, 1, 54-57.
52. KPI простыми словами [Электронный ресурс] URL: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/> (дата звернения 10.01.2018).
53. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // Training and Development. – P. 42–47.
54. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18.
55. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» Advances in Developing Human Resources, 7, 71–85.
56. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // Journal of Applied Psychology 90:692-709.
57. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. pp. 1.
58. Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity
59. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.
60. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма анкети за методикою «360 degree»

Rate from 1-10 on her performance in her primary job function. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ excellent

On a scale from 1-10 rate you overall satisfaction of working with her *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ excellent

What should she continue doing/do more of? *

What should she do less of? *

On scale from 1 to 5 how her behaviour is aligned with our core values? *

Please note that 1 is poor and 5 is excellent.

	1	2	3	4	5
Wow your coworkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Work smarter and harder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Build genuine friendships with your coworkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Be scientific	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embrace failure and learn from it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Always be developing yourself	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provide fanatical support to customers and users	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensure happiness and productivity of your colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over-communicate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Продовження додатку А.

On a scale from 1-10 how would you rate her on respecting her colleagues? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ excellent

Please explain

Do you consider her a personal friend? *

No ☐

Please share your thoughts about the peer evaluation process here.